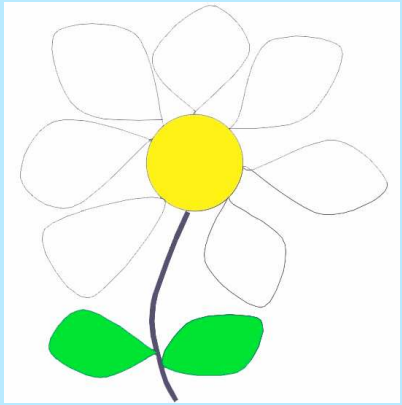
association lyonnaise
d'Ethique
économique et sociale

« La visée de la vie bonne, avec et pour autrui,
dans le cadre d'institutions justes »
Paul Ricoeur

Objet de l'Alees

Stimuler la réflexion,
le questionnement et les connaissances
sur les questions éthiques

Stratégie : la marguerite



- Un cœur: le conseil d'administration qui fixe les axes et anime les actions
- Des pétales: ateliers de réflexion et d'action sur des thématiques relatives à l'éthique
- Deux feuilles: les modules « entreprise » et « enseignement » de sensibilisation à l'éthique

Actions

- Lettres d'information aux adhérents
- Site Web (www.lyon-ethique.org)
- Cafés éthiques
- Ateliers-pétales thématiques
- Modules de sensibilisation à l'éthique pour les entreprises et les établissements d'enseignement

Ethique et intergénération

Thème retenu

Croiser les expériences et les regards…
pour une re-vision de l'entreprise !

Restitution publique

Centre Jean Bosco, le 24 novembre 2009

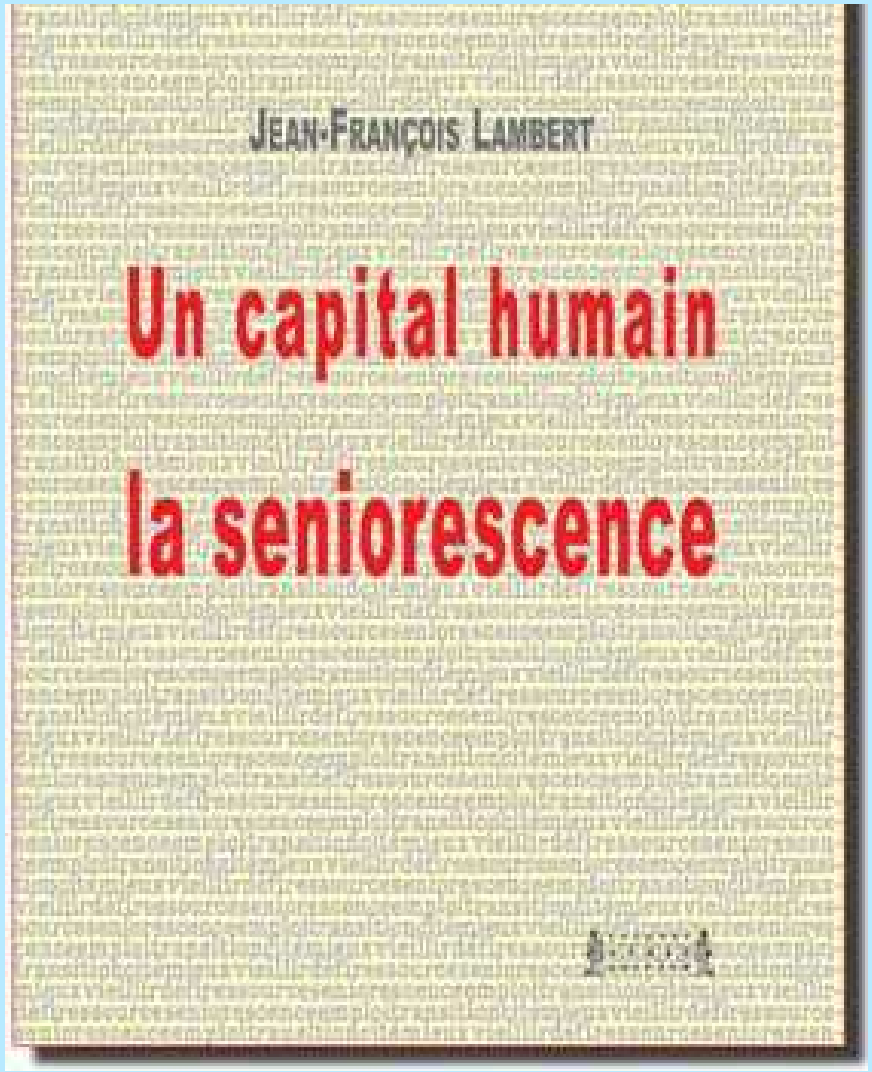
L'origine du « pétale »

- Un déjeuner « éthique » au République sur l'intergénérationnel, avec :

  - Jean-François LAMBERT (seniors & sens ; *Un capital humain, la séniorescence*)

  - Georges LAIZE (Acadi)

- Puis un groupe de travail constitué avec Chantal DEGRAVE, chercheur et auditeur qualité, Frédérique BENARD, Patrice FALK, RHsenior, Martine REMY, psychologue, Jacqueline CUVELIER, formatrice et Christine BISCH, consultante.


JEAN-FRANÇOIS LAMBERT
Un capital humain
la seniorescence

Les témoignages, aujourd'hui

- Serge Guérin et Nicole Raoult, sociologues (vidéo)
- François Guérin, consultant conditions de travail et dialogue social
- Catherine Tanguy, consultante Génération Y
- Pascal Guillemin, DRH Cegid
- Bénédicte Pilat, PDG Orem Astre
- Michel Blondel et Sophie Mauranges, Algorev
- Et vous tous !

L’actualité…

- La loi du 17 décembre 2008 concernant l’emploi des séniors
- Le décret du 20 mai 2009

L'obligation « séniors »

- Pour les entreprises de + de 50 salariés
- Accord d'entreprise, plan d'action pour 3 ans ou accord de branche (pour – 300 salariés)
- Objectifs chiffrés et indicateurs
- Contrôle amont par la Direction du Travail
- Contrôle aval (formel) par l'Urssaf
- Pénalité : 1% de la masse salariale au 1.1.2010

3 thèmes à choisir parmi 6…

- Recrutement de plus de 50 ans
- Anticipation de l'évolution des carrières
- Conditions de travail et pénibilité
- Compétences, qualification, formation
- Aménagement des fins de carrière / 55
- Transmission et tutorat

Une opportunité à saisir pour :

- Faire évoluer les compétences en anticipant les nouveaux métiers…
- Echanger les bonnes pratiques, innover
- Créer une organisation apprenante
- Motiver tous les âges sur des enjeux forts
- Favoriser la prise de recul, la sérénité
- Stimuler la créativité par la diversité
- Dépasser les idées reçues !

Elaborer un plan d'action

- Partir d'un diagnostic partagé par tous
- Privilégier une approche participative
- Cibler des enjeux prioritaires
- Mettre en cohérence les actions / valeurs
- Responsabiliser, suivre, évaluer
- Observer et réajuster les objectifs
- Effectuer une veille internationale…

L'intergénérationnel, c'est quoi ?

- Tout sauf stigmatiser l'âge et les âges…
- L'important est ailleurs !
- Déplacer son regard vers un but commun
- Respecter le rythme, la spécificité, l'expérience, la valeur ajoutée de chacun
- Apprendre à connaître et reconnaître l'autre pour apprendre et créer ensemble
- Accepter de surprendre et de s'étonner !

Ca marche ! La preuve…

- Merci aux intervenants qui vont avoir une tâche difficile : résumer en quelques minutes l'originalité de leur démarche et vous donner envie de vous lancer dans une aventure semblable !
- Merci à vous pour vos questions et vos témoignages en retour !
- Des échanges, naîtront sans doute encore de nouvelles idées…

Ethique et intergénération

Quelques exemples d'actions micro. dans les entreprises…

Centre Jean Bosco, le 24 novembre 2009

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Laurent WAUQUIEZ,
Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi

REMISE DU RECUEIL « BONNES PRATIQUE SENIORS »

Mardi 2 juin 2009

Adecco

AREVA Seniors
Des talents durables

réinventons / notre métier

AXA

COFIDIS

EADS

L'ORÉAL

LA POSTE
T LA CONFIANCE GRANDIT

O2
l'oxygène
de votre
quotidien

SIEMENS

THALES

VINCI

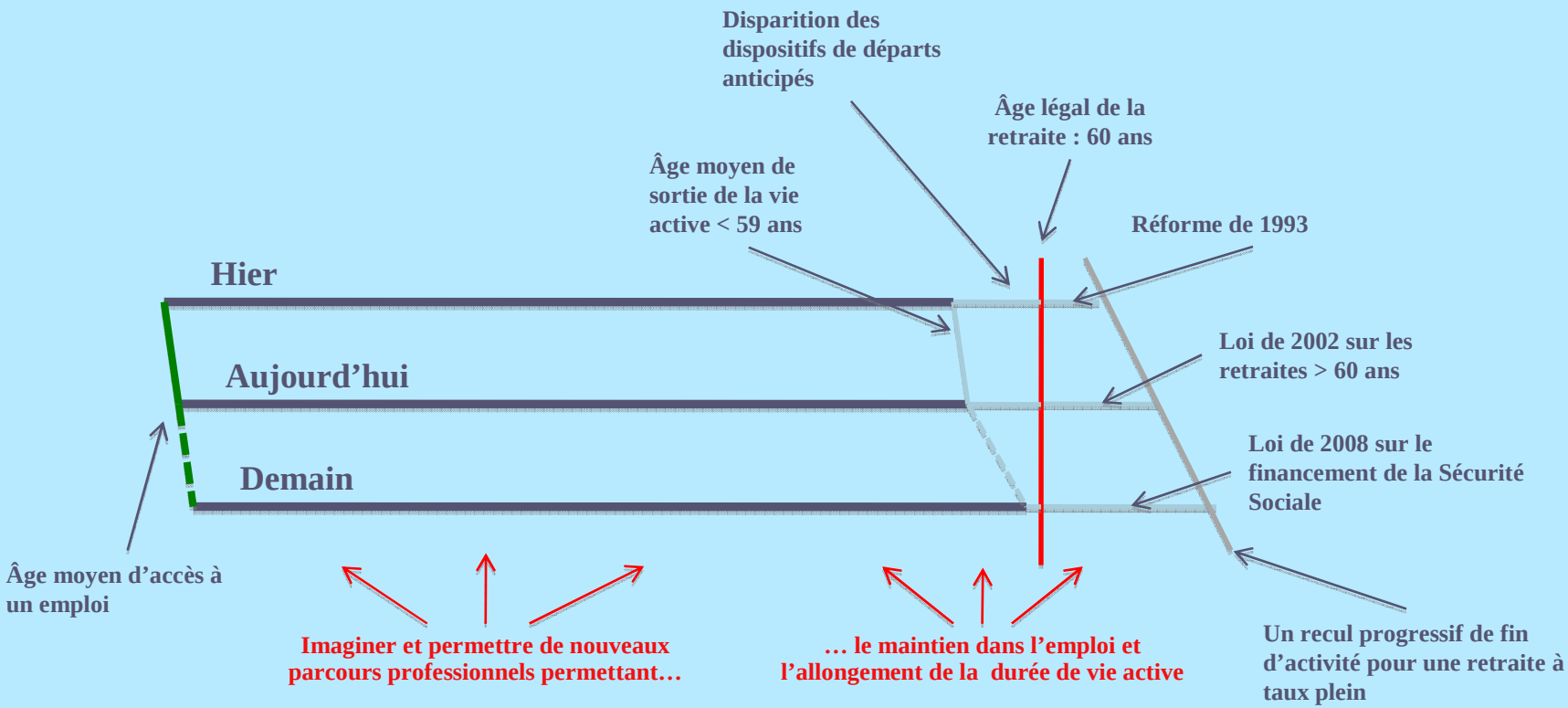
vigeo

Dossier de presse

François GUERIN

- Ergonome, Consultant ITG, ex DGA ANACT, ex enseignant chercheur CNAM
- Interventions thématiques diverses : conception de systèmes de travail, gestion des âges, organisation du travail et du temps de travail, négociation sociale
- Co-auteur de l'ouvrage : « Comprendre le travail pour le transformer »
- Contribution à différents ouvrages : « L'usine et son espace », « Les risques du travail », « Le monde du travail », « Services : défis et opportunités », « Emploi des seniors, savoir pour agir »

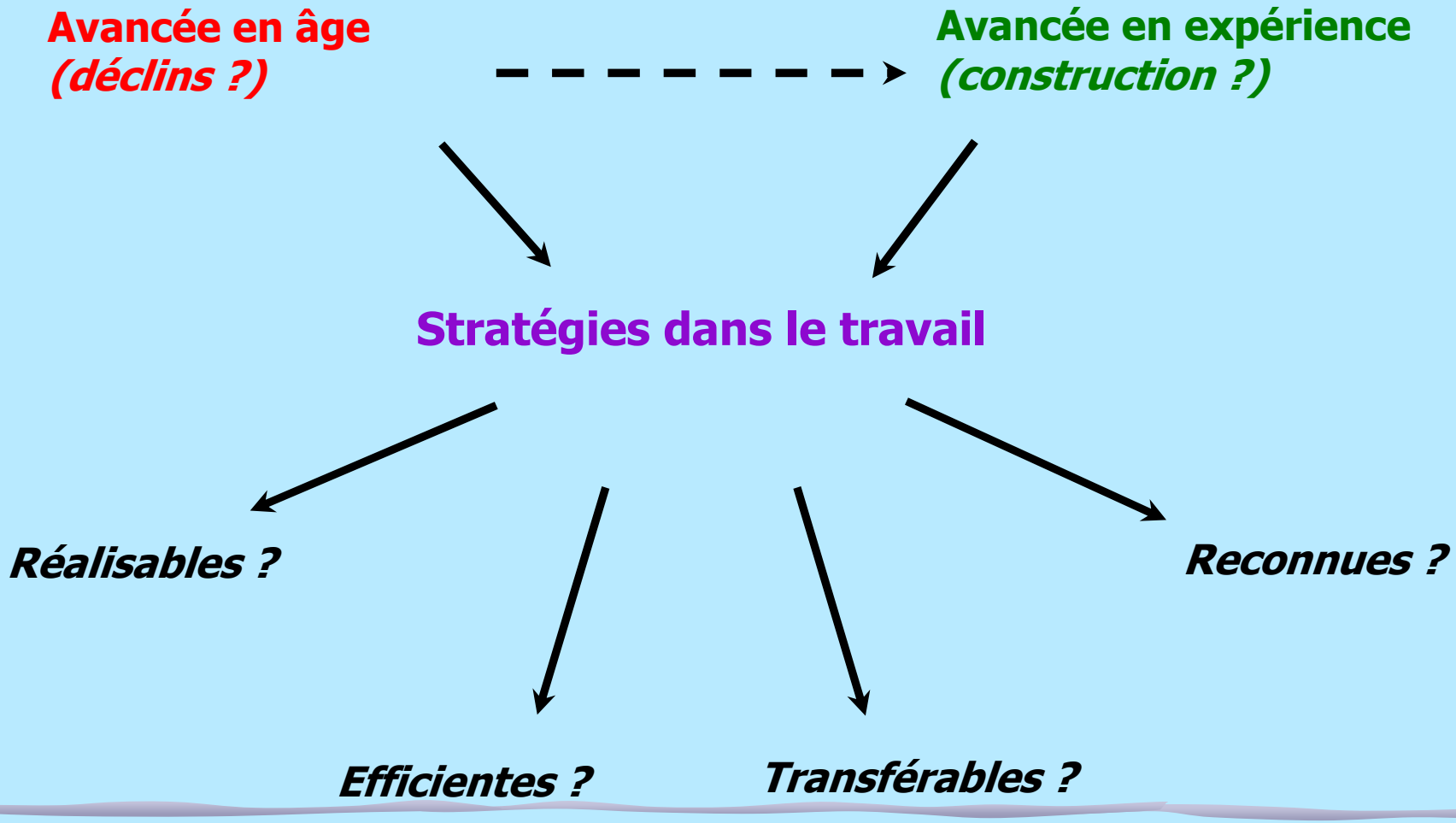
La gestion de tous les âges : des questions du passé pour l'avenir…



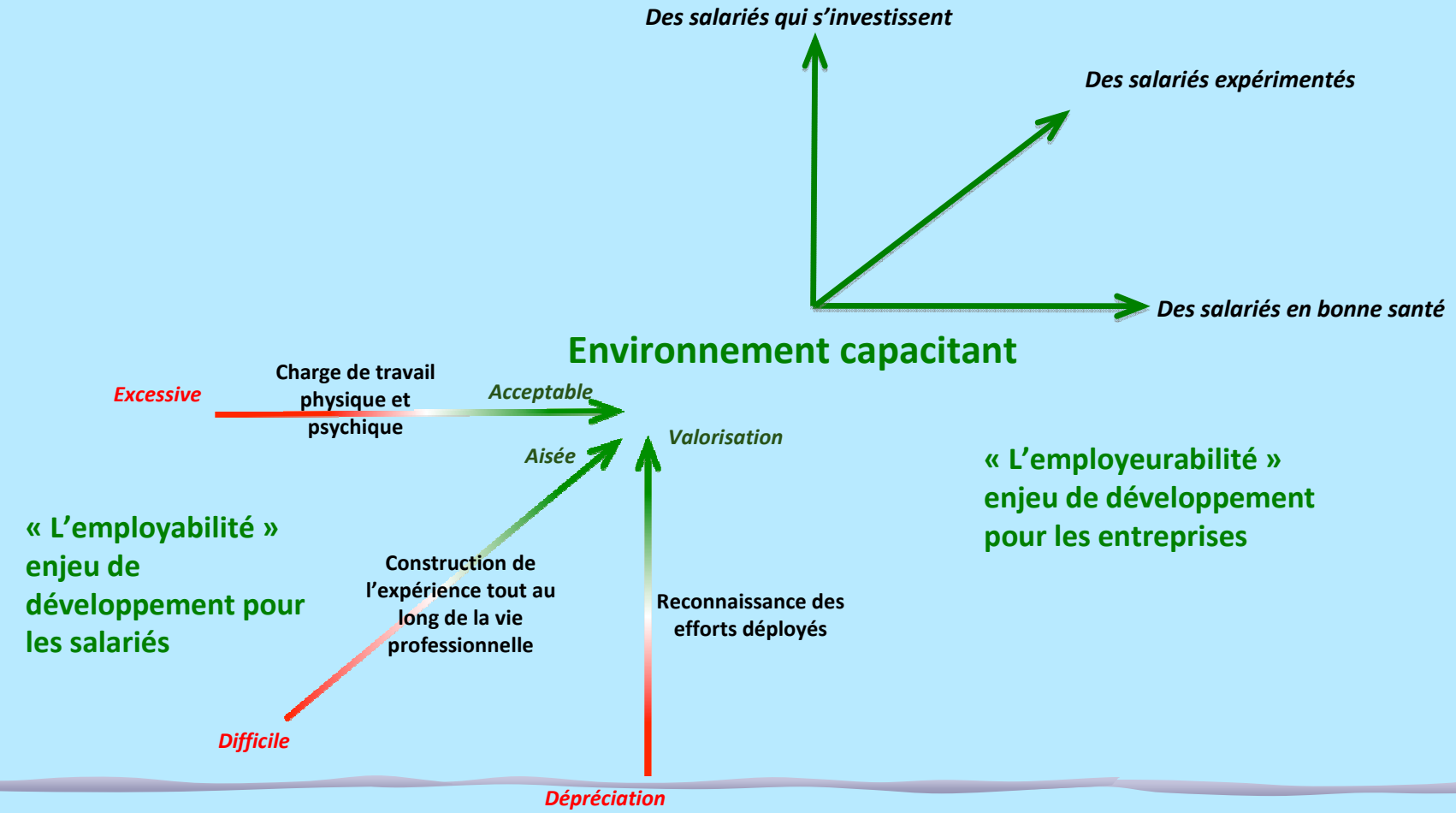
… qui nécessitent de changer de point de vue

- **En effet, nous deviendrons tous seniors, mais nous sommes et serons tous différents, ce qui discrédite une catégorisation a priori**
- **L'urgence sociale : traiter le « stock »**
- **L'enjeu sociétal : gérer autrement le flux pour éviter de reconstituer le « stock »**
- **Une question centrale à mettre en débat : celle du développement et de ses conditions, ce qui implique de mieux comprendre les relations entre travail et vieillissement.**

De l'âge chronologique à l'âge professionnel



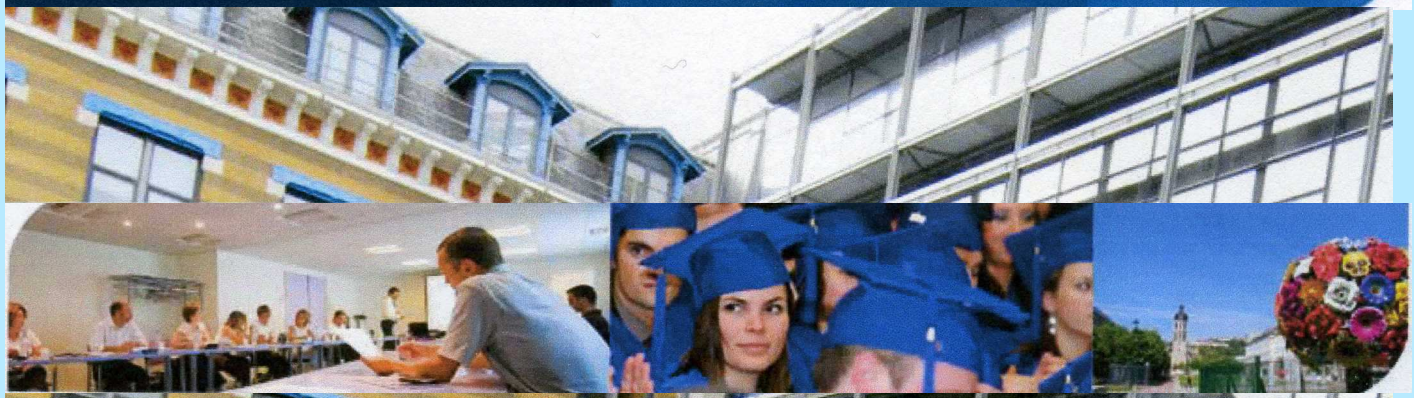
Concevoir des environnements capacitants, un enjeu de développement pour les salariés et les entreprises

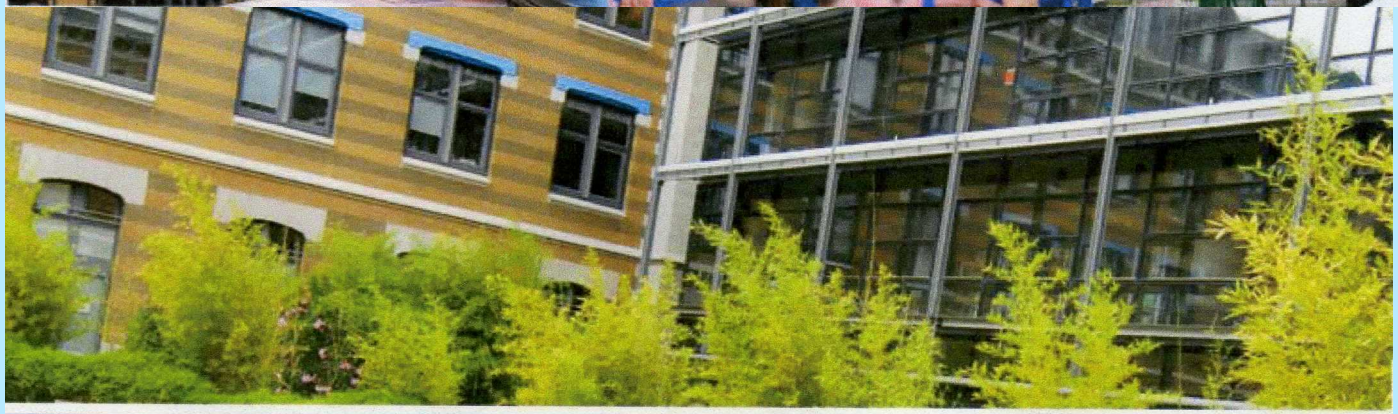


iaelyon

ÉCOLE UNIVERSITAIRE DE MANAGEMENT

UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3





3 novembre 2009

RAPPORT

ENQUETE RH

L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles

Contact :
CATHERINE PARMENTIER
Responsable Communication
Tél. 04 78 78 71 49
Port. 06 72 57 34 00
catherine.parmentier@univ-lyon3.fr

Retrouvez ce rapport sur notre site :
iae.univ-lyon3.fr

iaelyon
Université Jean Moulin - Lyon 3
6, cours Albert Thomas

Catherine TANGUY

Réussir l'intégration des jeunes dans l'entreprise

GENERATION Y MODE D' EMPLOI

Catherine Tanguy

Daniel Ollivier

L’intégration des jeunes en milieu professionnel

un problème crucial, durable et massif, mais récent... et méconnu... la génération Y arrive seulement sur le marché du travail...

LA RÉALITÉ

Les managers sont déboussolés par le fonctionnement de ces jeunes , nés après 80, en profond décalage avec leurs valeurs...

Les jeunes sont perturbés par le fonctionnement de leurs managers : rigidité dans les méthodes, absence de flexibilité comportementale, faible personnalisation, lenteur dans la prise de décision, poids des habitudes,...

... il devient urgent de s’en occuper...

En quoi est-ce un problème ?...

Entreprise : turn-over, coût d'intégration, conflits intergénérationnels, absentéisme, déficit de performance

Managers : peur liée à l'incapacité à faire, absence de repères, enlisement, souffrance en relation avec le déni du problème

LA RÉALITÉ

Jeunes : démotivation, sous capitalisation de leur potentiel, sentiment de méfiance vis à vis de l'entreprise et des managers

Et chez vous ?...

2 intégrations sur 3 sont des échecs...

un paradoxe ....

puisque cette génération

est cablée pour le futur :

travail spontané en réseau,
maîtrise des nouvelles
technologies, vision positive du
changement, confiance en eux,

LA RÉALITÉ

capacité d'innovation,
pragmatisme,
accès aisé aux connaissances,
facilité d'apprentissage,

et un véritable gâchis ....

Comprendre pour agir

Le fait générationnel

Baby boomers 1945- 1965	Génération X 1965 – 1980	Génération Y 1980 – 1995	Génération Z 1995 – ?...

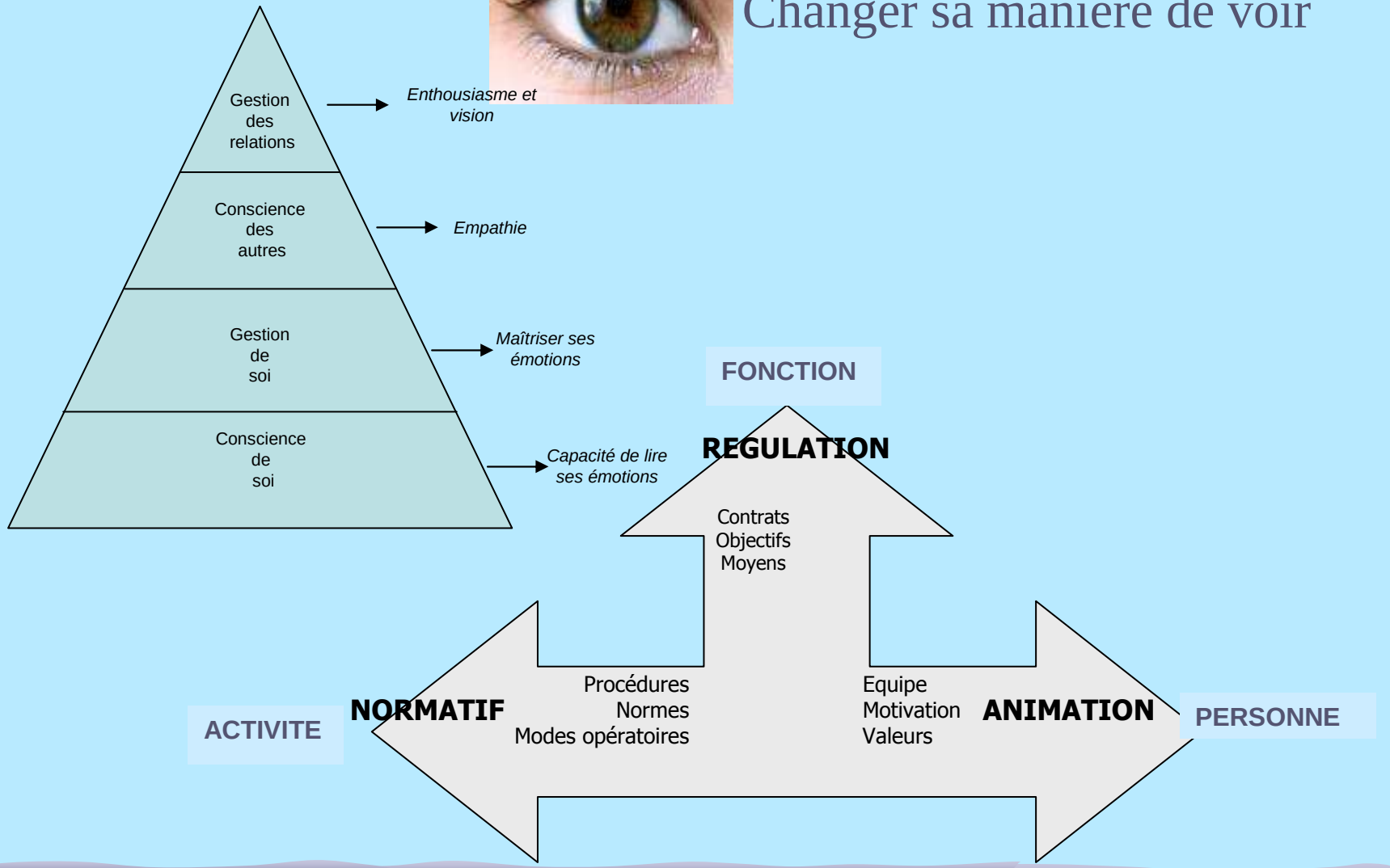
Baby boomers	Génération X	Génération Y
Idéalisme – volonté de réformer le monde Recherche de la réussite professionnelle Attrait pour l'expression collective Vision positive de l'avenir Respect des institutions et de l'autorité Loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie	Génération en quête d'identité Se sent victime des problèmes économiques Agressivité et cynisme Apolitique voire nihiliste Négation des valeurs des baby boomers Scepticisme vis-à-vis de l'avenir (no- futur) Méfiance à l'égard des organisations et institutions	Confiance et optimisme Recherche d'un projet de vie Quête de développement personnel Tolérance aux différences Attrait pour l'expertise et les compétences Notion d'enfant- roi et exigence pour le respect de leurs droits Travailler moins et mieux
Mai 68 Société de consommation 30 glorieuses : réussite sociale	Tchernobyl - Sida Panne de l'ascenseur social Crise de l'emploi : choc pétrolier	Enfant clé au cou Technologie – Internet Mondialisation

Le fossé générationnel

1. **Des droits plutôt que des devoirs**
2. **Le zapping comportemental**
3. **La dictature de l'instant**
4. **L'absence empirique**
5. **L'exemplarité du chef**
6. **Des exigences aux infidélités**
7. **Leur goût d'apprendre**

Agir pour Manager

Changer sa manière de voir



Agir pour Manager

4 leviers de la réussite

L'individualisation

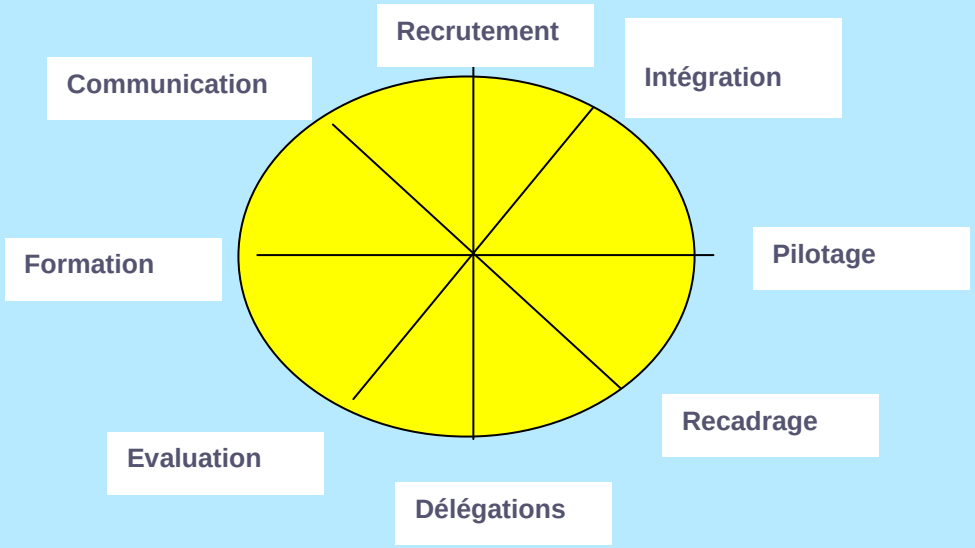
Fun et maternage

Tribu et Vie communautaire

La cohérence

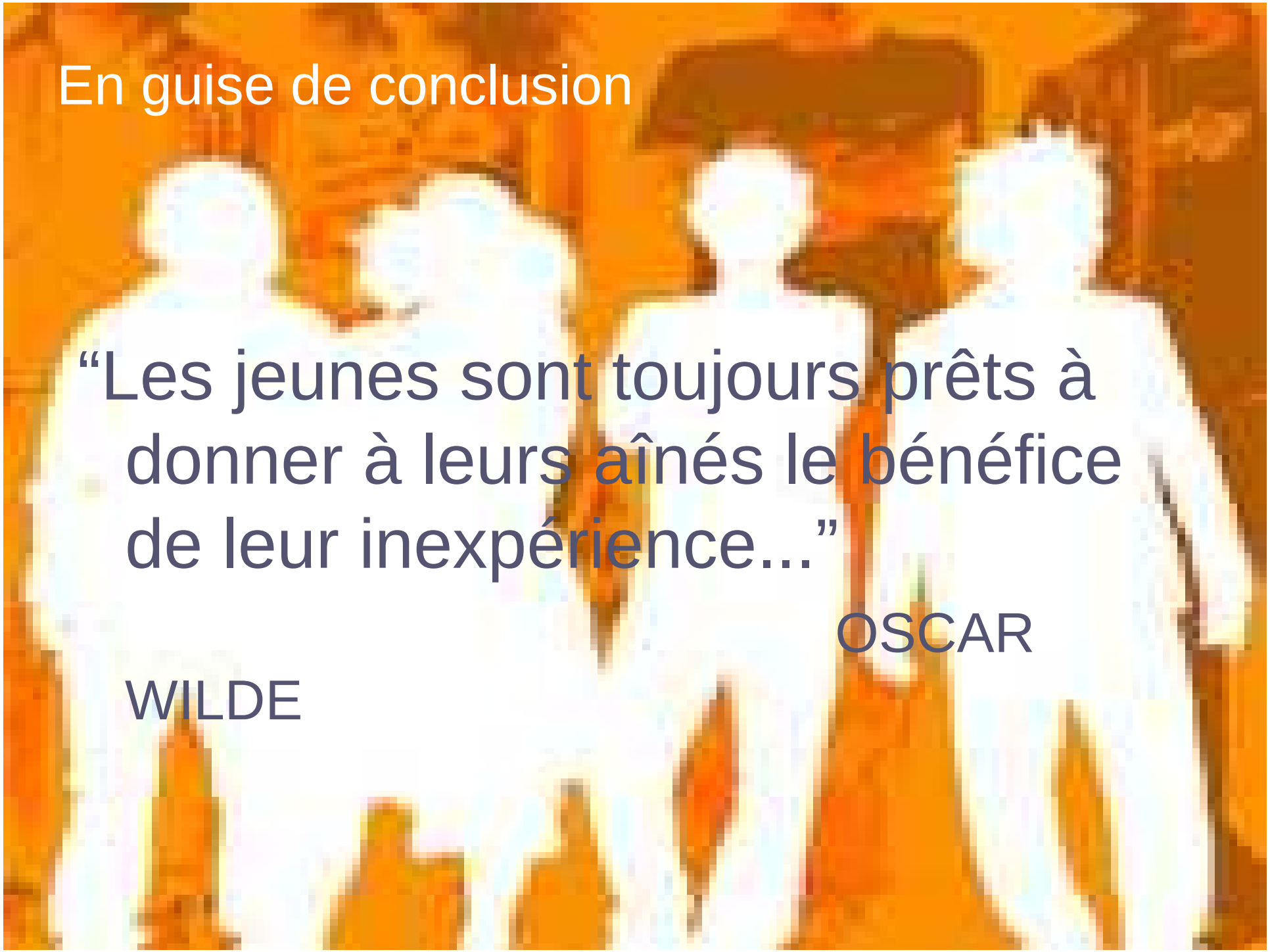
Manager pour Réussir

Le domaine de l'action



Pratiques gagnantes avec la génération Y

En guise de conclusion



"Les jeunes sont toujours prêts à donner à leurs aînés le bénéfice de leur inexpérience..."

OSCAR WILDE

Clé n°1 : Comprendre & sensibiliser

Conférence-débat : Génération Y – mode d'emploi

Public : tous niveaux encadrement, jeunes compris

Durée : 2 heures

Objectif :

Faites le point sur votre niveau de compréhension et d'appréhension de cette génération au travail.

Découvrez les 7 leviers de la performance managériale des Y

Méthode : Apport méthodologique et retour d'expérience – réponses aux questions

Clé n°2 : Agir sur une problématique

Atelier management : Génération Y

Public : tous niveaux d'encadrement

Durée : 1 journée

Objectif :

Trouver les leviers et les méthodes pour agir efficacement sur une difficulté prégnante caractéristique du fossé générationnel.

Exemple le respect des règles et la gestion du Temps.

Méthode : alternance d'apports et de travaux d'analyse en sous-groupes

Nos 4 clés pour réussir ensemble…

Clé n° 3 : Charte & engagements réciproques

Accompagnement : Génération Y starting kit

Public : jeunes avec leur encadrement direct

Durée : 2 jours ½ journée + 1 journée + ½ journée

Objectif : Constituer des binômes transgérationnels efficaces par l'identification des points de friction et la

Clé n°4 : Construire une équipe efficace

Coaching individuel et collectif : Y coach

Public : jeunes & encadrement direct
Durée : à définir en fonction des objectifs

Objectif : Développer la performance au service d'un projet important (informatique, RD, ...)

Méthode : dispositif proposant ateliers et séances de coaching individuelles et collectives

Pascal GUILLEMIN, DRH

CEGID GROUP

Cegid : GPEC et compétences

- Dispositif global « diversité » : accord 2007 : intégration des jeunes et formation non segmentée par l'âge
- Accord GPEC / entretiens 2e partie de carrière
- Approche terrain pour faire changer les mentalités : apprentissage permanent et gestion des compétences.

« La vieillesse n’est qu’une certaine idée que les autres se font de vous. »

Joseph Rudel-Tessier

Bénédicte PILAT, PDG

OREM ASTRE

250 p : BE, maintenance industrielle, travaux neufs Transferts industriels…

- Un plan seniors en avance / loi :
  - Entretiens : poste adapté, parcours valorisé, retraite…
  - Cartographie des compétences
  - Entretiens 2e partie de carrière (Trajectoires, Opcalia)
  - Tutorat dans les deux sens
  - Formations personnalisées Apave
  - Projet transversal avec d’autres acteurs (QHSE, commerciaux)

Bénédicte PILAT, PDG

Les bonnes surprises :

- Des croyances limitantes tombent !
- Progression ne veut pas dire augmentation, par exemple…
- De nouvelles motivations
- La découverte de compétences
- La montée en compétence de nombreux autres acteurs !
- De vraies bonnes idées pour d'autres projets : intelligence économique, par exemple…

Michel BLONDEL & Sophie MAURANGES

ALGOREV

algorev

PARTAGEONS NOS SAVOIR-FAIRE

Une association née au sein d'une entreprise de conseil

Une initiative prise par des consultants, relayée par la direction d'Algoé et la société des salariés propriétaire à 66% de l'entreprise

- **cohérente avec le projet humaniste d'Algoé**
- **faisant appel au volontariat des salariés**
- **distincte de l'activité marchande de l'entreprise**

algorev

PARTAGEONS NOS SAVOIR-FAIRE

Le projet d'Algorev :

- Développer des actions de mécénat de compétences auprès d'organisations à caractère humanitaire

- Plusieurs objectifs liés:

- Valoriser un temps disponible du fait de l'ARTT
- Créer une dynamique d'échange avec les membres de ces organisations
- Réunir des consultants seniors et consultants juniors dans une démarche commune

➢ Un « processus apprenant »

algorev

PARTAGEONS NOS SAVOIR-FAIRE

Une mission d'Algorev :

- La validation d'une demande d'intervention issue d'une organisation à caractère humanitaire
- Une offre de service détaillée, de 3 à 10 jours de prestation
- Le choix d'une équipe adaptée
- Un engagement des deux parties

➢ Une exigence de professionnalisme

algorev
PARTAGEONS NOS SAVOIR-FAIRE

Un exemple de mission d'Algorev :

Le projet d'Unicef Lyon

- Un travail de relecture des enjeux stratégiques du comité de Lyon
- Des entretiens avec les représentants des équipes
- Une mise en débat en Assemblée Générale
- La finalisation du projet

➢ Un tandem original constitué d'un manager senior et d'une consultante junior

algorev

PARTAGEONS NOS SAVOIR-FAIRE

Bilan de la mission d'Algorev :

Le projet d'Unicef Lyon

- Pour les bénéficiaires
- Pour le responsable de mission
- Pour le (la) jeune consultant(e)

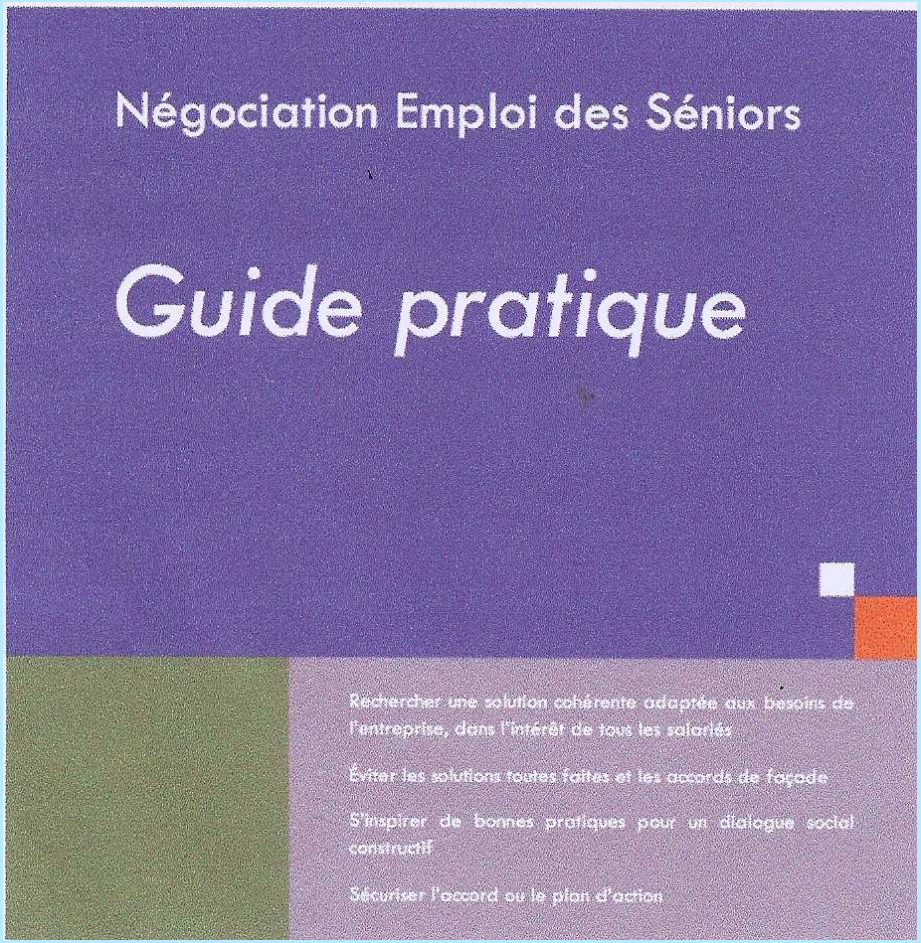
➢ Témoignage

Ethique et intergénération

Quelques références et exemples d'actions macro. nationales et internationales…

Centre Jean Bosco, le 24 novembre 2009

En France… ORSEU


Négociation Emploi des Séniors
Guide pratique
Rechercher une solution cohérente adaptée aux besoins de l'entreprise, dans l'intérêt de tous les salariés
Éviter les solutions toutes faites et les accords de façade
S'inspirer de bonnes pratiques pour un dialogue social constructif
Sécuriser l'accord ou le plan d'action

ANACT : Séniors, la nouvelle donne

http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/GDA/Actualites

Maintien en activité professionnelle des seniors : du diagnostic au plan d'action

Réaliser un diagnostic préalable…
Elaboration d'un plan d'action, points de vigilance

Dépasser les idées reçues…
***Veiller aux conditions à réunir pour mettre en place une « démarche projet » dans l'entreprise*.**

Fiche pratique. Des repères pour agir « **Gérer les âges en entreprise : une démarche et des outils »** , Anact Basse-Normandie

réseau anact

plateforme
GESTION DES AGES

www.gestiondesages.anact.fr

Une plateforme interactive dédiée à la gestion des âges

Vous êtes dirigeant, intervenant en entreprise, DRH, partenaire social ou acteur territorial… la plateforme Gestion des Âges vous donne accès à **des outils interactifs innovants, une base documentaire en ligne, des actualités, l'agenda des manifestations et des formations.**

5 thèmes pour comprendre les enjeux de la gestion des âges en entreprise :

- l'allongement de la vie professionnelle
- la gestion anticipée des ressources humaines
- les parcours professionnels et le développement des compétences
- la promotion de la santé au travail
- la coopération intergénérationnelle

ement a posé, via le décret du 20 mai 2009,
jalon dans la prise en compte de la question
des salariés âgés : l'obligation, pour les
conclure des accords ou d'élaborer des plans
veur de l'emploi des seniors, sous peine de
cières.

principe que les entreprises doivent investir
nière positive et ne pas se contenter de subir
ctions imposés par les pouvoirs publics, cet
que la mise en œuvre de ces actions passe
ormation du travail et peut constituer une
epenser certaines pratiques RH, dont les
ront sentir pour l'ensemble de la force de
compétitivité des organisations.

r défini les populations ciblées, les auteurs
détail les thèmes prévus par le décret et
éthodologie permettant de lier l'élaboration
ux enjeux RH et managériaux. Ils élargissent
avec la question d'un « travail soutenable et
une sécurisation possible des trajectoires
pour tous les âges.

du livre, sont présentés des cas d'entreprises
en place ce type d'actions ou intégrant les
ne politique plus globale. Les réflexions, les
fois même les échecs en la matière pourront
ideurs, les responsables RH et les managers
se saisir de cette nouvelle perspective.

on graphique : didiercouturier@wanadoo.fr

LIAISONS SOCIALES

Nicole Raoult
Guillaume Huyez-Levrat

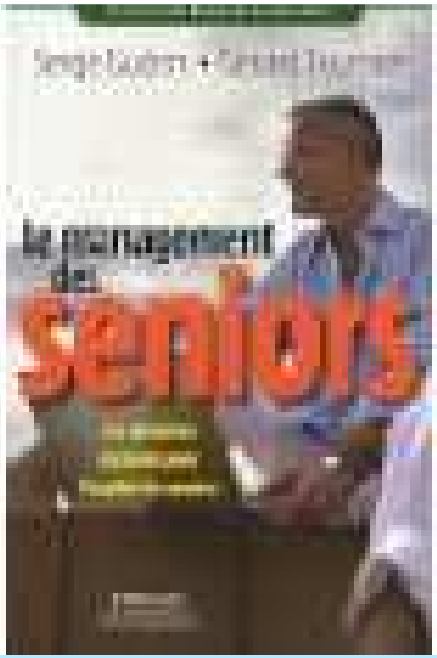
seniors dans l'entreprise : manager ou négocier ?

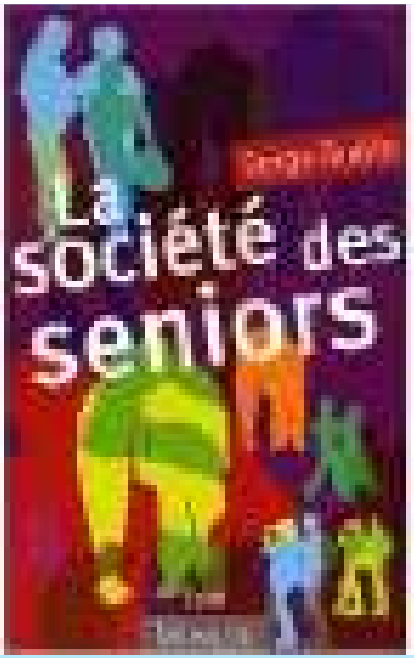
LIAISONS SOCIALES

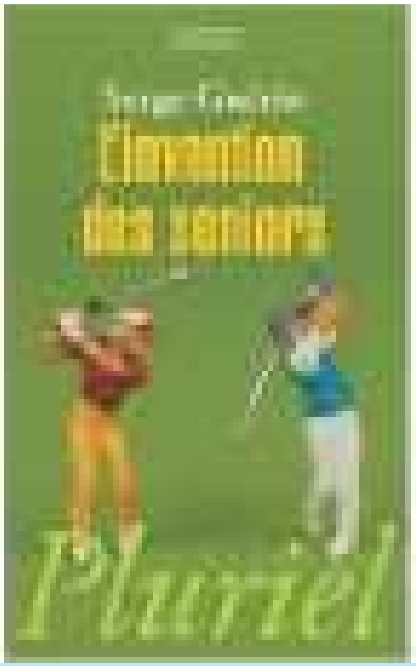
Nicole Raoult/Guillaume Huyez-Levrat

Les seniors dans l'entreprise : manager ou négocier ?

Comprendre pour agir







Serge GUERIN

prospectivesociale.blogspot.com

En France…

Commission Hirsch : contrat de transmission intergénérationnel 2009
Une mesure pour favoriser l'emploi des jeunes (avec contribution du CJD)

© Accordages « association Loi 1901, créée en 2000, œuvre en faveur des liens entre les générations »

En France… et au Québec…

L'INTERGÉNÉRATIONNEL

Regards pluridisciplinaires

Sous la direction
d'Anne QUENIART et Roch HURTUBISE
Presse de l'Ecole des Hautes Etudes
en Santé Publique 2009

En Europe…

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006

« A guide to good practice in age management »

Journée européenne solidarité intergénérationnelle avril 2009 : Plateforme européenne des personnes âgées

Séminaire européen de Lausanne juin 2009

« Solidarité intergénérationnelle : comment bénéficier de l'expérience des seniors »

Colloque international de l' AIDEF juin 2010 Genève

« Relations intergénérationnelles »

Dans le monde…

- **Déclaration sur les responsabilités des générations présentes envers les générations futures**

Adoptée le 12 novembre 1997

par la Conférence générale de l'UNESCO

Visions, citations…

- Quelques axes de réflexions sélectionnés par le « pétale » dans les publications récentes chez quelques « penseurs » et « visionnaires » actuels.
- Consolidation par Chantal Degrave

Une éthique pour notre temps
Michel Maffesoli

- « Un relativisme généralisé… capable de voir et penser tout à la fois la décomposition du monde moderne et de sa morale universelle et l'émergence d'un autre, plus fragmentaire, fait d'éthiques superposées… »
- « Le lien social s'élabore à partir des moments vécus ensemble : tout est en mouvement, ponctuel, éphémère. »
- « L'œuvre d'un créateur se développe à son insu : elle trouve sa signification en même temps qu'elle se met en forme. »

Un monde réenchanté…

- Plus de rapports de domination mais « un ajustement… où le qualitatif reprendrait force et vigueur. »
- Le « souci de l'être », du sens commun
- Une « audace vécue », des émotions partagées, avec animalité et générosité…
- La passion de créer, de choisir son destin, de se relier au monde, de permettre une « coïncidence des contraires »
- Relativisme, lien symbolique, chemin inachevé…

Réenchanter le monde…

« C’est principalement une question de **regard** »

Albert Moxet

… par l’intelligence collective

Holoptisme de l’équipe sportive :

Espace qui permet à tout participant de **percevoir** en **temps réel** les manifestations des autres membres du groupe (axe horizontal) ainsi que celles provenant du niveau supérieur émergeant (axe vertical).

J.F. Noubel

Management intergénérationnel

Jacques Lambert

« Systèmes de focalisation », d'après Mintzberg

- Il s'agit **des points qui focalisent l'attention de l'observateur** lorsqu'il **regarde** l'entreprise fonctionner
- … dessinant ainsi une sorte de cartographie des finalités réelles de l'organisation.
- … se concrétisant par des décisions et des actions :
  - au nom de valeurs / croyances partagées
  - au nom de résultats à atteindre et de performances à réaliser

SENS… ETHIQUE… TRANSPARENCE… AUTO-REGULATION…

De l’inter-générationnel…
au trans-générationnel…

*(ce qui **relie** et ce qui **dépasse**)*

- *« Les générations s’entremêlent… pour le bénéfice de tous »*
- *par « l’émulation… entre les différentes générations »*

- SE CENTRER SUR LES **LIENS** INTERGÉNÉRATIONNELS

Conclusion

L'éthique « intergénérationnelle »…

- - repose sur la **solidarité**, l'**équité**, la **responsabilité**
- - s'appuie sur des valeurs nouvelles de **temporalité** et de **reliance***

- Emergeant du **sensible individuel** , elle prend une dimension **conceptuelle et sociétale.**

- Son développement dépend de la **convergence** d'actions **individuelles** et / ou **collectives** s'appuyant sur la *raison* **et** le *sensible.*

- ** Cf. Edgar Morin et Michel Maffesoli*

association lyonnaise
d'Ethique
économique et sociale

« La visée de la vie bonne, avec et pour autrui,
dans le cadre d'institutions justes »
Paul Ricoeur